

Karolina Jastrzębska
Uniwersytet Jagielloński

Prorozwojowy charakter usprawnienia rekrutacji na studia

Pro-developmental influence of enrollment process improvement

Abstract: University as a public organization should aim to replace the reactive bureaucratic orientation to proactive managerial orientation. This direction will enable innovative approach to the implementation of public service after recognition and understanding the user needs. This approach to public duties brings mutual benefits for both the user and the service provider. The purpose of this research paper is to determine the internal conditions of efficient service management, like enrollment in public higher education, basing on literature and empirical studies.

Key-words: public management, electronic services, enrollment.

Wstęp

Usługi administracyjne świadczone przez uczelnie z jednej strony powinny spełniać potrzeby interesariuszy, z drugiej strony należy obniżyć koszty funkcjonowania organizacji. Wyższym uczelniom, podobnie jak i innym organizacjom publicznym, tworzenie elektronicznych usług publicznych umożliwia osiągnięcie takich korzyści, jak poprawa jakości świadczonych usług, zwiększenie efektywności i oszczędności, dostęp do większej ilości, wyższych jakościowo informacji, które umożliwiają tworzenie większego zaufania pomiędzy organizacją a interesariuszami [The e-Government... 2003, ss. 11–12]. Informatyzacja usług publicznych prowadzi do osiągnięcia sprawnego zarządzania organizacją oraz wzmocnienia czynników rozwoju i konkurencyjności [Cellary 2002, s. 95].

Spśród dwudziestu publicznych usług elektronicznych administracji dla obywateli i przedsiębiorców wskazanych przez Komisję Europejską [Online

availability... 2006], jako przedmiot badań wybrano usługę rejestracji na studia w uczelniach wyższych. Niniejsza usługa została przeanalizowana pod względem możliwości usprawniania tego procesu. W głównej mierze skoncentrowano się na realizacji projektu: *E-podpis w rekrutacji na studia* ze względu na nowatorski charakter tego przedsięwzięcia. E-podpis jest rozumiany jako bezpieczny podpis elektroniczny weryfikowany kwalifikowanym certyfikatem oraz profil zaufany Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (ePUAP). Uniwersytet Jagielloński jako pierwszy w Polsce elektronicznie doręczył decyzje administracyjne do kandydatów na studia. Wykorzystanie niniejszego rozwiązania od roku 2011 umożliwiło elektroniczne doręczenie prawie 8 tys. decyzji administracyjnych w sprawie przyjęcia na studia oraz osiągnięcie oszczędności dla Uczelni rzędu 75 000 złotych. Dodatkową coroczną korzyścią jest oszczędność czasu pracy członków komisji rekrutacyjnych oraz pracowników Działu Rekrutacji na Studia UJ przy drukowaniu, podpisywaniu, pakowaniu i wysyłaniu pism wobec kilkunastu minut potrzebnych na sygnowanie tych decyzji bezpiecznym podpisem elektronicznym oraz zdalne wysłanie ich do kandydatów na studia.

Głównym celem badawczym było wskazanie wewnętrznych warunków determinujących sprawne zarządzanie rozwojem usługi rekrutacji na studia w uczelni publicznej w świetle literatury przedmiotu oraz własnego badania empirycznego. W okresie od listopada 2010 roku do czerwca 2011 roku przeprowadzono badania jakościowe – obserwację uczestniczącą. Badacz, kierownik projektu: *E-podpis w rekrutacji na studia*, miał możliwość spojrzeć na przedmiot badań oczami pracowników uczelni, dostrzec widziane przez nich bariery, a także zrozumieć ich motywacje, zarówno racjonalne, jak i emocjonalne, a także te związane z przyzwyczajeniem lub tradycją [Sitek 2007, s. 140]. Do przeprowadzenia analizy rzeczywistego przebiegu tego projektu posłużono się także analizą literatury przedmiotu i dokumentów organizacyjnych przygotowanych dla potrzeb praktyki zarządzania. W wyniku podjętych prac badawczych opisano kluczowe warunki występujące wewnątrz organizacji, mające znaczący wpływ na usprawnianie procesu rekrutacji na studia, a tym samym na prorozwojową aktywność uniwersytetu.

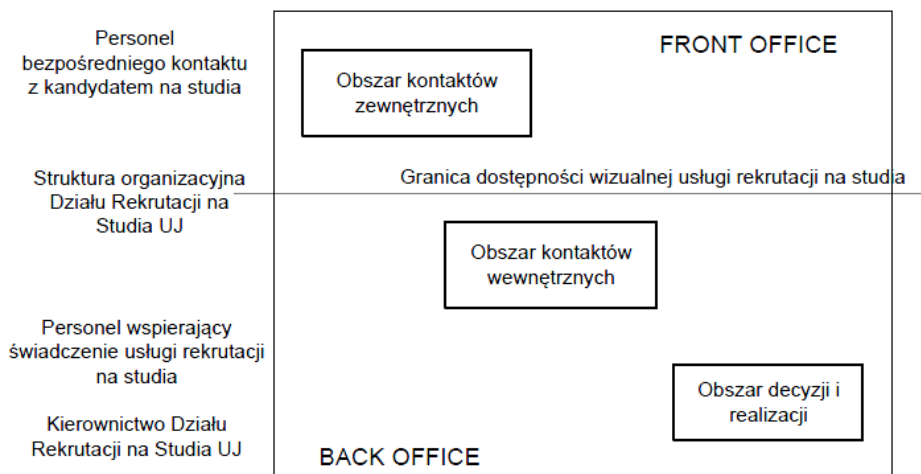
1. Warunki determinujące sprawne zarządzanie rozwojem usługi rekrutacji na studia

Najcenniejszym zasobem w administracji uczelni publicznej są wiedza, kompetencje i zaangażowanie pracowników, którzy w znaczący sposób kształtują jakość świadczonych usług. Ich podejście i sposób działania wpływają na sprawność realizowanych procesów, a tym samym na funkcjonowanie całej uczelni. Zdaniem wielu badaczy zmienia się sposób postrzegania pracownika admini-

stracyjnego, jako urzędnika ograniczonego do wykonywania norm prawnych [Kozuch 2004, ss. 223–254; Karna 2011]. Zasób ten należy rozpatrywać w kategoriach kapitału ludzkiego organizacji. Kapitał ludzki definiowany jest jako zasoby ludzkie stanowiące zbiorowości jednostek ludzkich, które cechuje wiedza, kompetencje i umiejętności [Chojnicki, Czyż 2006]. W przypadku informatyzacji usług znaczący wpływ ma nie tylko różnorodne wykształcenie członków zespołu projektowego, w tym osób z wykształceniem informatycznym, menedżerskim i prawniczym, ale także ich wiek oraz zrealizowane szkolenia z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Przeprowadzone diagnozy dowodzą, że osoby do 40. roku życia są bardziej skłonne do korzystania z sieci Internet i usług elektronicznych [Czapiński, Panek 2005; 2007; 2009]. Istotnym czynnikiem jest nastawienie psychologiczno-społeczne pracowników do realizowanego przedsięwzięcia. Kluczowe są takie determinanty jak: motywacja wewnętrzna, poczucie sprawstwa, poczucie podmiotowości, ciekawość poznawcza, nastawienie na przyszłość.

W celu podnoszenia jakości świadczenia usługi ważne jest wykorzystanie wiedzy i doświadczenia personelu z „pierwszej linii” obsługi usługobiorcy (tzw. frontline staff). W tym zakresie istotną kwestią jest wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej jednostki świadczącej usługę dwóch obszarów tzw. front-office i back-office (rys. 1.).

Rysunek 1. Schemat organizacyjny Działu Rekrutacji na Studia UJ



Źródło: opracowanie własne na podstawie Czubała, Jonas i in. 2006, s. 159.

Obszar front-office jest dedykowany do obsługi usługobiorców drogą elektroniczną lub w kontakcie bezpośrednim. Ten obszar obejmuje również

informacje na stronach internetowych a także usługi i aplikacje, z których można korzystać za ich pośrednictwem. Obszar back-office należy rozumieć jako szeroko pojęte „zaplecze” wspierające pracowników „pierwszej linii” w świadczeniu usług, w tym również infrastrukturę teleinformatyczną służącą do dostarczania usług oraz pracowników ją obsługujących [United... 2008, ss. 126–127]. Z jednej strony wyodrębnienie w jednostce stanowisk zaangażowanych w załatwianie spraw interesariuszy umożliwia specjalizację funkcjonalną, czyli grupowanie czynności według rodzajów wykonywanych funkcji. Z drugiej strony w procesie usprawniania usługi niezbędna jest współpraca i dobra komunikacja pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za działanie front-office i back-office. Osoby posiadające doświadczenie w obsłudze usługobiorców znają ich potrzeby i oczekiwania. Projekty, w które są zaangażowane osoby z „pierwszej linii” obsługi, mają większe szanse pozytywnego zakończenia prac, przede wszystkim zadowolającego usługobiorców.

Usprawnianie istniejącej usługi administracyjnej, czy też wprowadzanie nowej usługi, należy formalnie usankcjonować. Najczęściej odbywa się to poprzez powołanie zespołu projektowego i wyznaczenie kierownika projektu. Członkowie zespołu projektowego reprezentujący zarówno obszar back-office, jak również front-office, powinni charakteryzować się różnym wykształceniem, tak aby prezentować odmienne punkty widzenia. Dodatkowo warto zaangażować w przedsięwzięcie również osoby z innych jednostek organizacyjnych – umożliwi to przeanalizowanie przebiegu nie tylko całego procesu świadczenia tej usługi, ale również przepływu usługobiorcy w powiązaniu z innymi usługami świadczonymi przez organizację. Ze względu na rozbudowane struktury organizacji publicznych, w pracach koncepcyjnych nad usprawnieniem usługi warto wziąć pod uwagę ocenę zdolności m.in. technicznych, instytucjonalnych, kulturowych wszystkich jednostek organizacyjnych, na które realizowane przedsięwzięcie będzie miało wpływ. Zmiany związane z informatyzacją usługi najczęściej obejmują kilka jednostek organizacyjnych, często jest to związane z koniecznością wymiany danych z innymi systemami informatycznymi.

Zaleca się, aby kierownikiem projektu był wykwalifikowany menedżer. Biorąc pod uwagę specyfikę świadczenia usług publicznych to osoba z wykształceniem, bądź z doświadczeniem w zakresie zarządzania w organizacjach publicznych. Kierownik, którego projekt jest formalnie zainicjowany ma szersze możliwości motywowania członków zespołu, a także ma większą swobodę we wprowadzaniu zmian. Wprowadzenie zmian wymaga współdziałania różnych jednostek organizacyjnych, a także szukania partnerów i sojuszników, którzy będą wspierać i akceptować wprowadzaną zmianę. Wszelkie zmiany organizacyjne, legislacyjne, proceduralne i techniczne związane z realizacją projektu powinny być przez kierownika projektu sprawnie zarządzane.

Rysunek 2. Model etapów procesu projektowania usług

The diagram illustrates the process of developing a business plan, organized into four phases and seven steps. The phases are represented by colored boxes at the top, and the steps are represented by numbered boxes below them. Arrows indicate the flow and feedback loops between the steps.

- Faza I (Green):** Określenie dziedziny działalności (Determining the field of activity).
- Faza II (Blue):** Zaprojektowanie i określenie usługi (Designing and determining the service).
- Faza III (Orange):** Świadczenie usługi i wspieranie jej (Providing the service and supporting it).
- Faza IV (Purple):** Prowadzenie działalności i usprawnianie jej świadczenia (Conducting the activity and improving its service).

The steps are as follows:

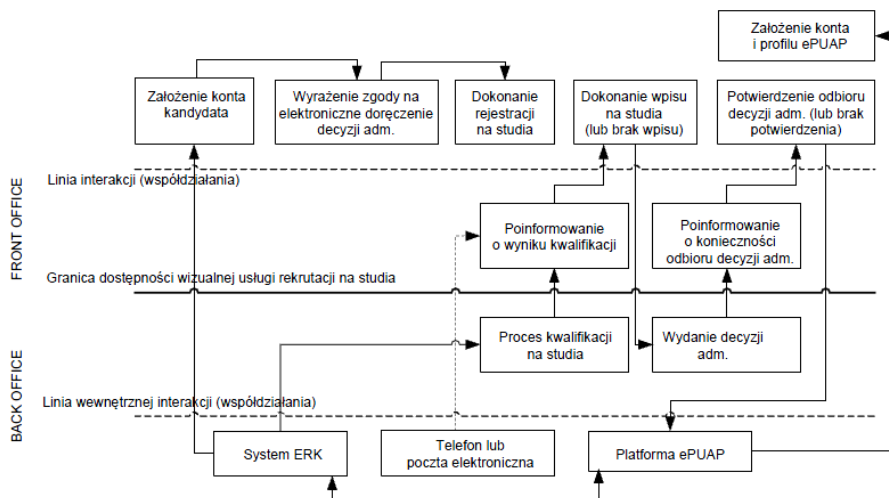
- Etap 1 (Green):** Impulsy (Impulses).
- Etap 2 (Green):** Określenie prawdopodobieństwa realizacji proponowanej usługi (Determining the probability of implementing the proposed service).
- Etap 3 (Blue):** Specyfikacja proponowanej usługi (Specification of the proposed service).
- Etap 4 (Blue):** Zgłaszanie pomysłów i opracowanie koncepcji rozwiązania (Reporting ideas and developing a solution concept).
- Etap 5 (Blue):** Szczegółowy projekt usługi (Detailed service project).
- Etap 6 (Orange):** Wdrożenie i uruchomienie usługi (Implementation and launch of the service).
- Etap 7 (Purple):** Świadczenie usługi, ocena i usprawnianie jej świadczenia (Providing the service, evaluation, and improvement of its service).

The flow is as follows: Faza I leads to Etap 1 and Etap 2. Etap 1 and Etap 2 are connected by a vertical double-headed arrow. Faza II leads to Etap 3, Etap 4, and Etap 5. Etap 3, Etap 4, and Etap 5 are connected by a vertical double-headed arrow. Faza III leads to Etap 6. Faza IV leads to Etap 7. Etap 6 and Etap 7 are connected by a vertical double-headed arrow. Additionally, there are feedback loops from Etap 2 back to Faza I, from Etap 5 back to Faza II, and from Etap 7 back to Faza IV.

Kolejny krok to przygotowanie specyfikacji projektowej, rozumianej jako wymagania i ograniczenia związane z realizacją określonego celu. Kluczowym etapem jest zgłaszanie pomysłów i opracowanie koncepcji rozwiązania, a na jej podstawie opracowanie szczegółowego projektu usługi. Po wdrożeniu zaplanowanych działań i rozpoczęciu świadczenia usługi w dalszym ciągu należy podejmować działania mające na celu usprawnienie usługi [Hollins, Shinkins 2009, s. 77]. Nie ma uniwersalnego procesu, który dałoby się zastosować do usprawniania wszystkich usług. W praktyce poszczególne działania najczęściej są wykonywane iteracyjnie, czyli należy powracać do już wykonanych etapów w miarę lepszego poznawania sytuacji i uzyskiwania bardziej szczegółowych informacji.

Narzędziem pozwalającym na projektowanie procesu świadczenia usługi oraz na analizę przebiegu tej usługi jest graficzny projekt usługi (rys. 3.), nazywany również schematem przebiegu procesu, planem lub mapą procesu, “service blueprint” zaproponowany przez G. L. Shostack [Shostack 1984; Hollins, Shinkins 2009, s. 84; Czubała, Jonas i in. 2006, s. 155; Gilmore 2006, s. 40].

Rysunek 3. Graficzny projekt usługi rekrutacji na studia z elektronicznym doręczeniem decyzji w sprawie przyjęcia na studia



Źródło: opracowanie własne.

Odwzorowanie przebiegu usługi umożliwia przedstawienie wszystkich czynności i etapów procesów świadczenia usługi, wskazanie czynności i etapów istotnych z punktu widzenia sprawności przebiegu procesu usługowego i jego oceny przez usługobiorcę, ustalenie norm i standardów wykonywania poszczególnych czynności, a także ustalenie granicy dostępności wizualnej przebiegających etapów dla usługobiorcy [Czubała, Jonas i in. 2006, ss. 155–169], tj. granica pomiędzy front-office i back-office.

W przypadku realizacji projektów związanych z informatyzacją usług niezbędny jest odpowiedni stan infrastruktury teleinformatycznej jednostki organizacyjnej do wymagań realizowanego przedsięwzięcia. Szeroko rozumiana technologia informacyjno-telekomunikacyjnymi (ICT) to wszystkie technologie służące do gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji w formie elektronicznej [Społeczeństwo... 2010], tj. sprzęt komputerowy (w tym stacje robocze, serwery), dostęp sieciowy do zasobów bazodanowych i Internetu oraz oprogramowanie.

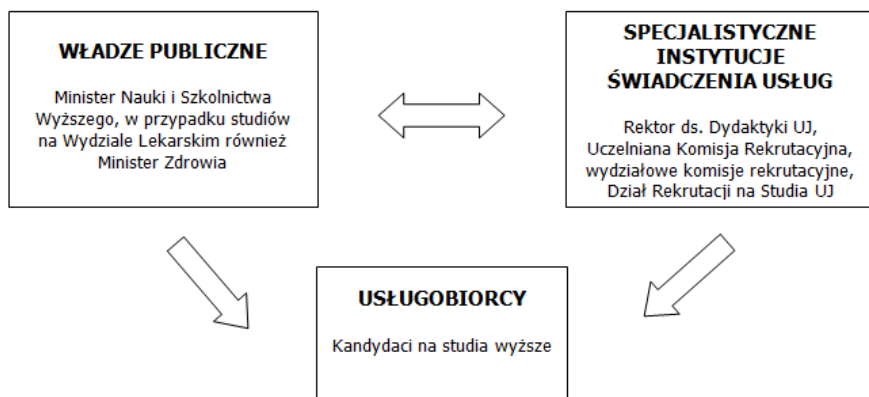
Podsumowując, zapewnienie warunków do rozwoju usług administracyjnych może wiązać się z przekonaniem, że to czynniki technologiczne wymuszają określone rozwiązania organizacyjne i społeczne (tzw. determinizm technologiczny). W praktyce najczęściej sprowadzane jest to do dostarczania rozwiązań optymalnych pod względem technicznym a nie koniecznie rozwiązań optymalnych organizacyjnie, biorących pod uwagę specyfikę świadczenia danej usługi publicznej. W przekonaniu autorki kluczowe znaczenie na drodze do rozwoju usługi ma przyjmowanie aktywnej postawy pracowników organizacji publicznych w momencie pojawienia się problemów bądź wyzwań. Proaktywną postawę należy rozumieć jako skłonność osób do wywierania wpływu na środowisko, a nawet inicjowania zmian [Bateman, Crant 1993, ss. 103–118]. Osoby takie cechuje zdolność do tworzenia możliwości rozwojowych, rozpoznania lub przewidywania występujących bądź potencjalnych niepowodzeń, a przede wszystkim zdolność do działania.

2. Wdrożenie e-podpisu w rekrutacji na studia jako usprawnienie organizacyjne

W celu lepszego zrozumienia specyfiki świadczenia usługi rekrutacji na studia wyższe w uczelni publicznej, w pierwszej kolejności zostanie podjęta próba zdefiniowania tej usługi. Na gruncie nauk o zarządzaniu usługą rekrutacji na studia, wg klasyfikacji współczesnych usług publicznych, to usługa bądź e-usługa administracyjna. Celem usługi jest wydawanie decyzji w trybie zgodnym z kodeksem postępowania administracyjnego [Kozuch, Kozuch 2011, s. 41].

W procesie świadczenia usługi rekrutacji na studia w uczelniach publicznych biorą udział: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (w określonych przypadkach również wskazane ministerstwo nadzorujące uczelnię), rektor, dyrektor jednostki naukowej, organy kolegialne (tj. komisje rekrutacyjne i uczelniana komisja rekrutacyjna), specjalistyczne jednostki organizacyjne uczelni wyższych, np. dział rekrutacji na studia, oraz kandydaci na studia (rys. 4.).

Rysunek 4. Uwarunkowania podmiotowo-decyzyjne świadczenia usługi rekrutacji na studia w Uniwersytecie Jagiellońskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kuźnik 2009, s. 26.

Wyodrębnione zostały trzy płaszczyzny. Pierwsza płaszczyzna to wymagania określone na zewnątrz w postaci aktów normatywnych lub strategicznych celów jednostki nadrzędnej. Druga płaszczyzna to wymagania usługobiorców, kandydatów na studia, oczekujących określonego poziomu świadczonej usługi rekrutacji na studia. Trzecia płaszczyzna to szeroko rozumiane zasoby: wiedza i umiejętności, specjalistyczna infrastruktura i doświadczenie organizacyjne, określające możliwe do poniesienia nakłady i dostępne jednostce metody działania [Duda, Jeżowski i in. 2004, s. 20].

Ogólne zasady usługi rekrutacji na studia pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia (studia doktoranckie) oraz jednolite studia magisterskie normuje Ustawa z 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym. Warunki i tryb rekrutacji dla obywateli polskich oraz cudzoziemców podejmujących studia na zasadach obowiązujących obywateli polskich ustala senat uczelni. Komisja rekrutacyjna podejmuje decyzje w sprawach przyjęcia na studia [Ustawa... 2005]. W procesie świadczenia usługi rekrutacji na studia w uczelni publicznej stosuje się także przepisy Ustawy z dnia 14 czerwca 1960 roku Kodeks postępowania administracyjnego i Ustawy z dnia 17 lutego 2005 roku o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne. Nowelizacja tych aktów prawnych z 12 lutego 2010 roku umożliwiła organizacjom publicznym, w tym uczelniom publicznym, doręczanie decyzji i innych pism drogą elektroniczną za zgodą lub też na wniosek strony w postępowaniu administracyjnym [Ustawa o informatyzacji... 2005]. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji na podstawie tych zmian legislacyjnych udostępniło elektroniczną platformę ePUAP – narzędzie umożliwiające załatwienie spraw administracyjnych za

pośrednictwem sieci Internet, między innymi dzięki darmowej usłudze Profil Zaufany ePUAP. Usługa ta umożliwia potwierdzenie tożsamości w kontakcie z administracją publiczną. Zgodnie z nowym stanem prawnym kandydat na studia powinien mieć możliwość kontaktowania się z uczelnią za pomocą elektronicznej skrzynki podawczej oraz złożenie podania i odebrania decyzji w sprawie przyjęcia na studia w formie dokumentu elektronicznego.

Komisja Europejska, prowadząc badania w zakresie poziomu interaktywności wybranych dwudziestu publicznych e-usług administracji dla obywateli i przedsiębiorców, zdefiniowała usługę rejestracji na wyższe uczelnie jako standardową procedurę wykorzystywaną podczas naboru kandydatów na wyższą uczelnię lub inną instytucję subsydiowaną przez organ władzy państwowej [The User... 2007, s. 62]. Określono także standard świadczenia tej usługi poprzez wyznaczenie kryteriów dla poszczególnych poziomów interaktywności usługi w ramach czterostopniowej skali (tab. 1.).

Tabela 1. Poziom interaktywności usługi rekrutacji na studia wyższe w uczelni publicznej

Numer poziomu	Opis poziomu interaktywności usługi rekrutacji na studia
Poziom 0	Brak publicznie dostępnej strony internetowej z informacją na temat procesu rejestracji na studia lub nie spełnianie przez dostawcę usługi wymagań określonych dla poziomów od 1 do 4.
Poziom 1	Dostępność na stronie internetowej informacji niezbędnej do rozpoczęcia procesu rejestracji na studia.
Poziom 2	Możliwość pobrania niezbędnych formularzy ze strony internetowej usługodawcy, wykorzystywanych podczas tradycyjnej, nie elektronicznej, procedury rejestracji na studia.
Poziom 3	Możliwość wypełnienia elektronicznego formularza na stronie internetowej usługodawcy z niezbędnym systemem uwierzytelniania osoby zainteresowanej procesem rejestracji na studia.
Poziom 4	Możliwość przeprowadzenia elektronicznego procesu rekrutacji na studia, w tym podejmowanie decyzji w sprawie przyjęcia na studia oraz doręczanie decyzji administracyjnych i innych pism do kandydatów w formie dokumentów elektronicznych. Całkowita eliminacja konieczności wykorzystywania dokumentów w formie papierowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Smarter... 2009, s. 149.

Wynik niniejszego badania z 2007 roku dla polskich wyższych uczelni to poziom od 2 do 3 w czterostopniowej skali. Większość badanych podmiotów udostępnia informację o ofercie dydaktycznej na oficjalnej stronie uczelni, natomiast tylko niektóre z nich prowadzą elektroniczną rejestrację na studia. Polska w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej plasuje się na dwudziestej drugiej pozycji z trzydziestu jeden państw [The User... 2007].

Motyacją do usprawnienia rekrutacji na studia w Uniwersytecie Jagiellońskim była chęć sprostania oczekiwaniom kandydatów na studia, a także wyeliminowania biurokratycznych barier związanych z wydawaniem decyzji w sprawie przyjęcia na studia. Dodatkową motywacją była zmiana ak-

tualnego stanu prawnego umożliwiającą obsługę kandydata na studia w sposób elektroniczny. W Dziale Rekrutacji na Studia UJ, w okresie od listopada 2010 roku do czerwca 2011 roku, wdrożono projekt *E-podpis w rekrutacji na studia*.

Celem projektu było opracowanie i wdrożenie takich rozwiązań organizacyjnych, legislacyjnych, proceduralnych i technicznych, które w sprawny i uporządkowany sposób pozwolą na doręczanie decyzji administracyjnych i innych pism w procesie rekrutacji na studia wyższe, zarówno w sposób elektroniczny, jak również tradycyjny. W celu zrealizowania projektu dokonano organizacyjnych zmian legislacyjnych oraz integracji systemu Elektronicznej Rejestracji Kandydatów (ERK) z platformą ePUAP oraz dokonano zakupu bezpiecznych podpisów elektronicznych weryfikowanych kwalifikowanym certyfikatem. Zaproponowane rozwiązanie umożliwia między innymi:

- przekazywanie zgody na elektroniczne doręczenie decyzji administracyjnych i innych pism w procesie rekrutacji przez kandydatów na studia;
- pobieranie decyzji administracyjnych i innych pism w formie plików .xml lub .pdf z systemu ERK, zgodnych ze wzorem dokumentów umieszczonych w centralnym repozytorium wzorów dokumentów elektronicznych;
- zbiorcze sygnowanie decyzji administracyjnych i innych pism bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym kwalifikowanym certyfikatem, przez osoby do tego uprawnione;
- zbiorcze wysyłanie podpisanych decyzji administracyjnych i innych pism na indywidualne konta ePUAP kandydatów na studia, których doręczenie jest potwierdzane za pomocą profilu zaufanego ePUAP lub bezpiecznego podpisu elektronicznego w ciągu 7 dni;
- automatyczne weryfikowanie terminów wpływania Urzędowego Poświadczenia Odbioru (UPO) z ePUAP, a w przypadku braku skutecznego odebrania decyzji administracyjnej lub innych pism w terminie, automatyczne wygenerowanie ich kopii w postaci uwierzytelnionego wydruku komputerowego;
- archiwizację podpisanych decyzji administracyjnych i innych pism oraz UPO tych dokumentów.

Wdrożenie tego projektu przyniosło korzyści zarówno kandydatom na studia, jak również Uniwersytetowi. Znacznie skrócono czas doręczenia decyzji w sprawie przyjęcia na studia. W przypadku wyrażenia zgody w systemie ERK na doręczenie pism w sposób elektroniczny za pomocą ePUAP, kandydat otrzymuje decyzję tuż po jej wydaniu przez wydziałową komisję rekrutacyjną, Uczelnianą Komisję Rekrutacyjną lub Rektora. Łączny koszt wygenerowania, podpisania i wysłania jednej decyzji administracyjnej w formie papierowej to ponad 10 złotych. W kwocie tej uwzględniono koszty materiałów biurowych,

pracy, doręczenia dokumentu. Taka oszczędność daje możliwość obniżenia kosztu każdego postępowania rekrutacyjnego, dla którego skutecznie doręczono decyzję w formie dokumentu elektronicznego, o co najmniej 10 złotych. Uproszczenie wszystkich procedur związanych z przepływem dokumentów elektronicznych wpływa na poziom satysfakcji kandydatów z świadczonej usługi. Kandydat w kontaktach z uczelnią nie musi korzystać z drogiego bezpiecznego podpisu elektronicznego, ma możliwość skorzystania z bezpłatnego Profilu Zaufanego ePUAP. Kandydat może śledzić kolejne etapy postępowania rekrutacyjnego, w szczególności proces doręczenia decyzji w sprawie przyjęcia na studia.

Dla Uniwersytetu to oszczędność czasu pracy członków komisji rekrutacyjnych oraz pracowników Działu Rekrutacji na Studia UJ przy drukowaniu, podpisywaniu, pakowaniu i wysyłaniu decyzji dla postępowań rekrutacyjnych (tab. 2.).

Tabela 2. Dane statystyczne decyzji w sprawie przyjęcia na studia w Uniwersytecie Jagiellońskim z 2011 i 2012 roku

Decyzje w sprawie przyjęcia na studia w UJ	2011	2012	Razem
Łączna liczba doręczonych decyzji	57589	58248	115837
Liczba deklaracji odbioru decyzji elektronicznych	6172	5876	12048
Liczba doręczonych decyzji elektronicznych	4295	3596	7891
Oszczędności podczas rekrutacji [PLN]	42950	35960	78910

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Działu Rekrutacji na Studia UJ.

W 2011 roku wysłano w formie elektronicznej niemal 10% wszystkich decyzji w sprawie przyjęcia na studia, a w 2012 roku ponad 8,6% wszystkich decyzji. Od 2011 roku dla 7 891 decyzji w sprawie przyjęcia na studia wysłanych drogą elektroniczną to oszczędność rzędu 75 000 złotych wobec około 50 000 złotych jednorazowego kosztu wdrożenia projektu. Roczne koszty utrzymania to około 10 000 złotych z uwzględnieniem zakupu bezpiecznych podpisów elektronicznych dla osób uprawnionych do podpisywania decyzji. Średnio 65% kandydatów na studia, którzy zadeklarowali chęć odebrania decyzji w formie elektronicznej, skutecznie odbiera ją w wyznaczonym terminie.

Korzyścią jest również usprawnienie obsługi obiegu decyzji administracyjnych w sprawie przyjęcia na studia. Decyzje, po ich wygenerowaniu w systemie ERK, są zbiorczo podpisywane przez osobę do tego uprawnioną, a następnie automatycznie, z poziomu systemu ERK, wysyłane na indywidualne konta ePUAP kandydatów na studia. W terminie do 7 dni kandydat ma możliwość odebrania decyzji i wysłania do uczelni Urzędowego Poświadczenia Odbioru (UPO) z konta ePUAP. W przypadku niedoręczenia pisma system ERK generuje wtórnik decyzji elektronicznej w postaci wydruku komputerowego, równoważny decyzji tradycyjnej, który wysyłany jest pocztą za zwrotnym po-

twierdzeniem odbioru. Takie rozwiązanie znacznie skraca czas oczekiwania na potwierdzenie doręczenia pisma, jak również daje możliwość łatwiejszego ewidencjonowania doręczeń i archiwizowania dokumentacji przebiegu rekrutacji na studia (łatwe odnalezienie konkretnej decyzji dla kandydata wraz z jej potwierdzeniem odbioru). Dodatkową korzyścią jest kreowanie wizerunku Uczelni jako nowoczesnej instytucji potrafiącej czerpać korzyści z nowych technologii.

Zakończenie

Uniwersytety jako organizacje publiczne powinny dążyć do zastąpienia reaktywnych orientacji urzędniczych proaktywnymi orientacjami menedżerskimi. Taki kierunek umożliwi nowatorskie i odważne podejście do realizowania zadań publicznych, po rozpoznaniu i zrozumieniu potrzeb coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa. Takie podejście do realizowanych zadań publicznych przynosi obustronne korzyści, zarówno dla usługobiorcy, jak i usługodawcy. Usługobiorcy czerpią korzyści z upraszczania procedur administracyjnych i obniżania kosztów korzystania ze świadczonych usług. W uczelniach podejście to może przyczyniać się do przeprowadzenia zmian w wewnętrznych metodach pracy administracji. Zmiany te zwykle mają na celu zwiększenie sprawności działania organizacji. W tym rozumieniu świadczenie usług administracyjnych to zapewnianie dostępu do tych usług czyniąc wszystko, co w danych warunkach można uczynić, aby odznaczało się ono maksymalną pod każdym względem sprawnością. Obecnie sprawne świadczenie usług publicznych powinno odznaczać się uwzględnianiem potrzeb i oczekiwań usługobiorców, zdolnością do radzenia sobie z ciągłymi zmianami w otoczeniu oraz tworzenia relacji z partnerami zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

Bibliografia

- Bateman T.S., Crant J.M. (1993), *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, Journal of organizational behavior, vol. 14.
- Cellary W. (2002), *Organizacja administracji publicznej na potrzeby obywateli* [w:] W. Cellary (red.), *Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport o rozwoju społecznym*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju UNDP, Warszawa.
- Chojnicki Z., Czyż T. (2006), *Aspekty regionalne gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Czapiński J., Panek T. (2005, 2007, 2009), *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T. i in. (2006), *Marketing usług*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

- Gilmore A. (2006), *Usługi – marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Hollins B., Shinkins S. (2009), *Zarządzanie usługami projektowanie i wdrażanie*, PWE, Warszawa.
- Kozuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwa Placet, Warszawa.
- Kuźnik F. (2009), *Zarządzanie usługami publicznymi w koncepcjach zarządzania publicznego* [w:] K. Lisiecka, T. Papaj (red.), *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego i Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Shostack L.G. (1984), *Design Services that Deliver*, Harvard Business Review.
- Sitek W. (2007), *Między rynkiem a civil society. Konteksty badań socjologicznych*, Scholar, Warszawa.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- The e-Government Imperative* (2003), OECD Publications, Paris.
- Ustawa z 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 17 lutego 2005 roku o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz. U. 2005 nr 64 poz. 565).

Bibliografia elektroniczna

- Duda J., Jeżowski A., i in. (2004), *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa [online], http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf, dostęp: 30 października 2012.
- http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf, dostęp: 30 października 2012.
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>, dostęp: 30 października 2012.
- [http://www.mof.gov.cy/mof/DITS/dits.nsf/All/C1B4301D69B229D7C225781700420412/\\$file/egov_benchmark_20098th.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/DITS/dits.nsf/All/C1B4301D69B229D7C225781700420412/$file/egov_benchmark_20098th.pdf), dostęp: 30 października 2012.
- Karna W. (2011), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego [online], <http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/e-monografie/monografia-10.pdf>, dostęp: 30 października 2012.
- Kozuch B., Kozuch A. (2011), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków [online], <http://149.156.173.214/pliki/e-monografie/monografia-8.pdf>, dostęp: 30 października 2012.

Online availability of public services: How is Europe progressing? Web based survey on electronic public services [online], http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf, dostęp: 30 października 2012.

Smarter, Faster, Better eGovernment. 8th Benchmark Measurement, November 2009, Capgemini, For: European Commission Directorate General for Information Society and Media [online].

The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services. 7th Measurement, September 2007, Capgemini, For: European Commission Directorate General for Information Society and Media [online].

United Nations. e-Government Survey 2008. From e-Government to Connected Governance, (2008), Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, United Nations, New York [online].